

## De tragiek van de kleine spin en het grote web

### Auteur(s):

Davidson, P.P.

Nijkamp, P.

Raesfeld Meijer, A. von

*De auteurs zijn resp. student bedrijfseconomie, hoogleraar ruimtelijke economie en universitair docent bedrijfskunde aan de economische faculteit van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Dit artikel is gebaseerd op een scriptie van Davidson, Netwerkvorming in de vliegtuigindustrie, 1995, en P.P. Davidson, Bombardier Aerospace, Aviation's best kept secret, 1995; en een stage bij Fokker.*

### Verschenen in:

ESB, 81e jaargang, nr. 4052, pagina 292, 3 april 1996

### Rubriek:

### Trefwoord(en):

industrie, ondernemingsstrategie

*In deze bijdrage worden de jongste geschiedenis en de positie van Fokker belicht vanuit een internationaal netwerkperspectief. De noodwendige c.q. noodlottige implicaties van internationale netwerkconfiguraties voor Fokker's zoektocht naar een partner worden beschreven, waarbij tevens Europese concties en weifelend Nederlands industriebeleid als achtergronden voor Fokker's tragiek worden aangewezen.*

**De vliegtuigindustrie is een goed voorbeeld van een sector die reeds een aantal jaren wordt gekenmerkt door netwerkvorming via strategische allianties. De recente gang van zaken rond Fokker is een aansprekend voorbeeld. Na de de begin 1996 uiteengespatte Fokker/Dasa-deal uitmondend in de ondergang van Fokker, is er de laatste tijd veel aandacht besteed aan vraag welke partners vor Fokker het meest geschikt zouden zijn. Het Koreaanse conglomeraat Samsung en het Canadese Bombardier werden als meest serieuze overname-partners beschouwd voordat ook het Chinese consortium AVIC zich meldde. Bovendien was er ook nog sprake van een zogenaamd fall-back scenario, waarbij met overwegend Nederlandse middelen een Fokker-II zou worden opgericht. In dit artikel worden de volgende vragen aan de orde gesteld:**

» waarom is samenwerking noodzakelijk binnen de regionale vliegtuigindustrie?

» wat is de basis voor deze samenwerking?

» waarom zijn de plannen omtrent samenwerking in de regionale vliegtuigindustrie in Europa gestrand?

» welke partij zou de meest logische partner voor Fokker zijn geweest?

» waardoor is Fokker er niet in geslaagd een nieuwe partner te vinden?

### Recente ontwikkelingen

Aan het einde van de jaren tachtig werden de vliegtuigbouwers geconfronteerd met een sterke stijging van de vraag naar vliegtuigen. De luchtvaartmaatschappijen voorzagen een explosieve groei van de vraag naar luchtvervoer en plaatsten aanzienlijke orders. De gehele vliegtuigindustrie speelde in op deze hausse en breidde de productie-capaciteit uit om aan deze, naar later bleek speculatieve, vraag te voldoen. De vraag naar vervoer daalde namelijk sterk, met name door het uitbreken van de Golfoorlog, en zodoende geraakten veel maatschappijen in financiële problemen. Begrijpelijkwerwijs werden de orders voor nieuwe vliegtuigen uitgesteld waardoor ook de vliegtuigindustrie met een recessie werd geconfronteerd. Door de speculatieve schaalvergroting en de inkrimping van de markt was er sprake van grote overcapaciteit in de industrie. Alle vliegtuigbouwers (zelfs marktleider Boeing) voerden drastische reorganisaties om enerzijds in leven te blijven en anderzijds de organisatie aan te passen aan de markt.

Door de beschreven ontwikkelingen was er inmiddels sprake van een kopersmarkt. De luchtvaartmaatschappijen bevonden zich in een goede onderhandelingspositie door het overaanbod en de vraag werd steeds kritischer vanwege de rationalisatie. De vliegtuigbouwers ondervonden dus niet alleen sterke onderlinge concurrentie, maar ook de positie ten opzichte van de afnemers was verslechterd. Tot voor kort was er ook sprake van een onvoldoende gekapitaliseerde vraag. Veel luchtvaartmaatschappijen wilden leaseconstructies en dat bracht de nodige gevolgen mee voor de financiële positie van de vliegtuigbouwers. Daarnaast zijn de ontwikkelingskosten, en dus ook de risico's van nieuwe vliegtuigprogramma's, aanzienlijk gestegen. Het wekt al met al geen verwondering dat in de vliegtuigindustrie een strategische heroriëntatie noodzakelijk is.

### Strategische heroriëntatie

Om het risicoprofiel te verbeteren is samenwerking met anderen gewenst. Toegang tot de middelen van partners staat daarbij centraal. Dit betreft veelal niet alleen financiële middelen maar ook technologische middelen, marketing-expertise en toegang tot een markt. Op deze manier worden kosten en risico's gedeeld en neemt ook de flexibiliteit toe.

Een specifiek kenmerk van de vliegtuigindustrie is de lange levensduur van zowel de vliegtuigprogramma's als de vliegtuigen. Samenwerkingsverbanden in deze sector vergen dus een lange termijn visie en de bereidheid tot een langdurige relatie. Steeds vaker is er naast sub-contractors (leveranciers, onderaannemers) sprake van risk sharing partners. Deze ondernemingen leveren naast hun specialisme ook financiële bijdragen aan het programma.

De meeste vliegtuigbouwers richten zich steeds meer op hun kernvaardigheden en besteden de niet-kernactiviteiten zoveel mogelijk uit. Door specialisatie wordt efficiënter geproduceerd hetgeen in de huidige hypercompetitieve markt essentieel is. Enerzijds wordt uitbesteed, maar anderzijds wordt getracht opdrachten van andere vliegtuigbouwers binnen te halen. In tegenstelling tot vroeger wordt het belang van diversificatie door middel van externe participaties naast de eigen vliegtuigprogramma's steeds meer erkend. Participeren bij andere vliegtuigbouwers levert veelal een stabiele hoeveelheid werk op voor langere termijn (denk aan de levensduur) en zorgt ervoor dat in mindere tijden de productiecapaciteit beter benut wordt. Dankzij specialisatie en uitbesteding wordt de overcapaciteit teruggebracht, treedt er verbetering van efficiëntie op en zijn er nieuwe afzetmogelijkheden. Pas recentelijk is het belang van diversificatie door Fokker erkend en is er daartoe zelfs een succesvolle Aerostructures-divisie opgericht.

De vraag dient zich nu aan of een strategie op basis van kernvaardigheden ook altijd tot een win-win situatie voor alle partijen leidt.

### **Onvruchtbare samenwerking**

De opkomst van de Aziatische landen en de toenemende aandacht van de grote vliegtuigbouwers voor de regionale vliegtuigindustrie, versterken de noodzaak tot samenwerking voor de Europese regionale vliegtuigbouwers. De reeds jaren geleden verwachte krachtenbundeling komt echter om meerdere redenen nauwelijks van de grond.

Allereerst wil iedere partij zijn eigen belangen goed verdedigen om een goede positie te krijgen in een eventueel Europees regionaal consortium. Daarnaast is er het probleem van arbeidsverdeling: iedere onderneming zal zo min mogelijk capaciteit (en dus werkgelegenheid) willen opofferen (politieke motieven), zodat een focus op kernvaardigheden (economische motieven) in de praktijk niet zal werken. Bij de vorming van een Europees regionaal consortium is immers sprake van partijen die veelal dezelfde kernactiviteiten nastreven: voor de afstoting van Fokker door Dasa streefden zowel Fokker/Dasa als het Franse Aerospatiale naar de assemblage binnen een Europees samenwerkingsverband. Ook British Aerospace streefde naar een integrator-rol (kernvaardigheden) alhoewel het niet de assemblage eiste.

In het geval van de Europese vliegtuigindustrie is er geen sprake van samenwerking om een 'market opportunity' na te streven maar om problemen op te lossen. In een dergelijke situatie zal iedereen eerst zijn eigen winkel redden, waardoor de onderhandelingen vertragen, en vooral de eigen doelstellingen prevaleren.

### **Onderhandelingsstijgers**

Een gevolg van deze situatie is dat allianties ook als 'onderhandelingsstijgers' worden gebruikt. Machiavellistische methoden van 'Verdeel en heers' worden steeds nadrukkelijker toegepast in de vliegtuigindustrie. Boeing gebruikt allianties om haar Aziatische partners aan het lijntje te houden. China is vanwege de potentiële afzetmarkt een geschikte partner voor 's werelds grootste vliegtuigbouwer; in Japan heeft Boeing al jaren een goede leverancier en de Koreanen zijn vanwege de financiering een interessante partner. Boeing hanteerde allianties vooral als strategisch wapen (vertraging plannen concurrentie en toetreders) om haar Aziatische gesprekspartners aan zich te kunnen binden en zodoende uit de handen van de Europeanen te houden.

Door overname van Fokker hoopte Dasa haar positie binnen het Airbus-concern te verbeteren. Fokker/Dasa en Aerospatiale waren ook nog eens twee concurrerende partijen in de race om participatie bij het Aziatische project AE-100. Nu Dasa Fokker heeft laten vallen, zoekt het echter weer aansluiting bij Fokkers aartsrivaal, de AIR-partners (Aero International Regional). AIR is ontstaan doordat British Aerospace (BAe) zich bij ATR (Avions de Transport Regional, een joint-venture van Aerospatiale en Alenia) voegde onder de voorwaarde dat BAe het Jetstream 61-programma termineerde. De toetreding van British Aerospace tot AIR kan dan ook gezien worden als poging van de Fransen, Engelsen en Italianen om onderling zo min mogelijk offers te brengen bij de eventuele vorming van een Europees consortium.

### **Allianties met Aziaten**

Een alliantie tussen een Europese of Amerikaanse vliegtuigbouwer met een Aziatische partner is een mix van een marktkans en een probleemoplossing. De westerse bedrijven hebben in ruil voor hun marktkennis en technologische know-how behoefte aan markttoegang in de Aziatische groeimarkten.

Vanwege hun voorzichtige aard zijn de Aziatische landen ondanks grote ambities er nog niet in geslaagd om een vliegtuigindustrie van belang op te bouwen. Momenteel voeren Samsung en AVIC gezamenlijk studies uit naar een nieuw 100-zitter straalvliegtuig met de werknaam AE-100. Alhoewel er voldoende financiële middelen aanwezig zullen zijn, lijken de Aziaten ook om financiële redenen een westerse partner te zoeken. Boeing lijkt vanuit dit oogpunt de meeste kans te maken.

### **De kosten van samenwerking**

Internationale samenwerking is de laatste jaren steeds gangbaarder geworden, maar brengt nog steeds extra kosten met zich mee ondanks de vele voordelen. De samenwerkingsverbanden in de regionale vliegtuigindustrie worden bovendien een complex probleem door de overheidsbemoeienis in de vliegtuigindustrie. Overheidsbijdragen kunnen variëren van eigendom (Aerospatiale), subsidies (Alenia), leningen (Fokker), defensie-opdrachten (Boeing en McDonnell Douglas) tot handelsmissies. Een internationaal consortium brengt het probleem van het afwegen van de belangen van meerdere overheden mee. Vooral de Duitse en Franse overheden oefenen veel druk uit op hun vliegtuigbouwers om bepaalde activiteiten binnen te halen om zo de werkgelegenheid te garanderen. De totstandkoming van een Europees regionaal consortium is door de invloed van meerdere overheden en de overlap in capaciteiten en

doelstellingen, oftewel tegenstrijdige belangen, een tijdrovende zaak geworden waaruit voor Fokker weinig moed te putten viel. Hetzelfde geldt voor de Aziatische vliegtuigindustrie waarin China en Korea moeilijk samenwerken.

In tegenstelling tot de Amerikaanse vliegtuigindustrie is er in Europa geen sprake van een verenigd Europa, een 'United States of Europe'. Verschillen in nationale belangen, regelgeving, politiek en industrieel beleid tussen diverse overheden en ondernemingen belemmeren eenvoudigweg samenwerking. In Europa kan door de betrokkenheid van meerdere overheden niet eenzelfde tempo en wijze van consolidatie (overnames en fusies) gehanteerd worden. De overname van Fokker door Dasa is het enige aansprekende voorbeeld in Europa. In de Verenigde Staten is een aantal nationale ondernemingen samengevoegd zodat door schaalvoordelen en een voldoende kritische omvang sterkere partijen zijn ontstaan.

In Europa zal alliantievorming onafwendbaar centraal staan, alhoewel duidelijk lijkt dat een aantal partijen zijn identiteit toch geheel dan wel gedeeltelijk zal verliezen. Uiteindelijk zal er na de shake out slechts een aantal grote actoren in de markt zijn. Alhoewel een Europese vliegtuigindustrie wenselijk is, zou Fokker daar sowieso niet bij betrokken zijn geweest. Na een korte uiteenzetting van het beleid van Fokker van de laatste jaren zal weergegeven worden hoe idealiter Fokker verder had kunnen gaan.

## **Fokker**

De Fokker 27 Friendship is met ongeveer achthonderd verkochte toestellen het grootste commerciële succes van Fokker tot op heden. Het Fokker 28 Fellowship-programma was met 241 verkochte toestellen minder succesvol. Toch is Fokker met ongeveer 1600 gebouwde vliegtuigen de grootste naoorlogse regionale vliegtuigbouwer ter wereld. Ook de huidige programma's liggen goed in de markt: de Fokker 100 en de kleinere Fokker 70 zijn marktleider en de Fokker 50 heeft een tweede plaats in de markt.

De vraag dient zich aan waarom Fokker echter geen winst maakt maar voor haar overleven vecht. Zoals hierboven beschreven, werd de vliegtuigindustrie getroffen door de zwaarste en meest langdurige recessie uit haar historie. Alle vliegtuigbouwers leden enorme verliezen en voerden drastische reorganisaties uit. Fokker bracht de doorlooptijd van haar vliegtuigen terug van 30 maanden naar 9 maanden. Door de kopersmarkt daalden de prijzen in de vliegtuigindustrie met zo'n 20 a 30%. Tot overmaat van ramp daalde ook de dollar sterk waardoor het in guldens producerende en in dollars verkopende Fokker net als haar Europese collega's zwaar in de problemen geraakte. Bovendien is reorganiseren in Nederland erg duur.

Toch maakte Fokker ook fouten, in sommige gevallen zelfs grove inschattingfouten. Zo wordt Fokker veelal verweten teveel uit te gaan van de hoge kwaliteit van haar toestellen als doorslaggevende factor in de markt. Door de rationalisatie aan weerszijden van de markt zijn financieel-economische motieven echter steeds belangrijker geworden voor het aankoopbeleid van luchtvaartmaatschappijen. Voormalig Fokker-topman Swarttouw liet vrachtwagens rijden met de leus 'Nederlanders bouwen vliegtuigen van Wereldklasse'. Gebleken is dat de markt voor dat eventuele extra niet wezenlijk meer wilde betalen.

Swarttouw was ook verantwoordelijk voor de ambitieuze schaalvergroting van Fokker begin jaren tachtig. Fokker had ambities om, net als Boeing, een familie van vliegtuigen aan te bieden. Anno 1996 biedt Fokker inderdaad een familie van vliegtuigen, van de propjetline Fokker 50 en 60 tot de jetline Fokker 70 en 100. De ambities van Swarttouw brachten echter, zo weten we nu, grote risico's met zich mee. De Fokker 100 werd geïntroduceerd in een markt waar Fokker nog geen ervaring had en waar de grote vliegtuigbouwers elkaar moordend beconcurreren. De kunst van het ondernemen is echter om tijdig hierop in te spelen.

## **Samenwerking gezocht: Dasa**

In 1993 nam Dasa, de vliegtuigtak van het Daimler Benz-concern en grootaandeelhouder in Airbus (37,9%), een 51% belang in Fokker. Beide partijen hadden elkaar hard nodig: Fokker zocht een sterke financiële partner met ambities en mogelijkheden tot groei.

Dasa had ondanks de Airbus-activiteiten geen relevante ervaring in de vliegtuigindustrie en wilde haar positie in Airbus verbeteren. Edzard Reuter, de toenmalige president van Daimler Benz, had daarbij de droom van een leidend Duits technologie-concern. Daimler kocht onder zijn leiding dan ook een aantal vermaarde maar problematische ondernemingen op waardoor er sprake was van een portfolio van ondernemingen: AEG (electronica en machines), Fokker, Dornier (kleinere regionale vliegtuigjes), Cap Gemini (software) en het sterke kernbedrijf Mercedes Benz (personenauto's, vrachtwagens). Daarnaast werden nieuwe activiteiten ontplooid, zoals financiering (debis), micro-electronica (AEG) en telecommunicatie (AEG). De afgelopen jaren bleek slechts Mercedes Benz winstgevend en bleken veel dochterondernemingen, zoals AEG en Fokker, zwaar verliesgevend en zelfs bedreigend voor de toekomstplannen. Daimler was een te groot concern geworden dat in plaats van de voordelen slechts de nadelen van diversificatie ondervond. Zoals bekend is het Fokker sinds de overname door Dasa slechts minder goed vergaan. De eerder beschreven ontwikkelingen in de markt zijn de belangrijkste oorzaken maar ook de alliantie met Dasa heeft aan de miserie bijgedragen.

Terwijl Fokker zelf grondig gereorganiseerd werd, bleek Dasa niet in staat de noodzakelijke efficiencyverbeteringen in de vliegtuigindustrie in eenzelfde tempo door te voeren. Fokker was echter afhankelijk van Dasa al leverancier van de rompen welke ongeveer 50% boven de marktprijs aan Fokker geleverd werden. Uit onderzoek bleek dat Bombardier reeds in 1992 een offerte bracht waarmee een besparing van 40% kon worden behaald. Fokker kon Dasa niet zomaar opzij zetten, aangezien het jetline-programma dan teruggeworpen zou worden op haar reeds gedeeltelijk afgelegde leercurve. De productie-rechten voor de romp lagen bovendien ook bij Dasa. Er zou dan veel tijd en geld verloren zijngegaan.

Een van de oorzaken van de inefficiency van Dasa was de invloed van de Duitse overheden op de Dasa-onderdelen, die de rompen voor Fokker vervaardigen. Ook in andere opzichten is sprake van weinig synergie tussen Fokker en de andere Daimler-dochters Dornier en Dasa. De bedrijven opereerden vanwege een gebrekkige integratie eerder als concurrent dan als partner. Zo kwam Dasa veelvuldig haar afspraken omtrent de lease-portefeuille van Fokker niet na, waardoor de financiële problemen voor de Nederlandse vliegtuigbouwer verergerden. Daar waar Fokker en Dasa wel als één partij naar buiten traden, had dit nadelige gevolgen. De plannen omtrent samenwerking binnen de Europese vliegtuigindustrie mislukten onder andere door de hoge eisen (een leidende rol) van Fokker/Dasa. De Duitse partner wilde via Fokker de regionale markt beheersen maar heeft daarbij de weerstand van met name de Fransen en de Engelsen onderschat.

Het Airbus-concern gaat uit van het 'Balanced Powers'-concept en dit werd volgens de Fransen ondermijnd. Hierdoor had Fokker bij een eventuele doorstart na het faillissement ook geen reële optie meer voor samenwerking binnen Europa, waar het eerder een persona non grata was geworden. Wanneer Fokker eerder in een Europees consortium had geparticipeerd, was een meer leidende rol zeker logisch geweest. Alhoewel het verleden geen garantie voor de toekomst biedt, heeft Fokker van de Europese partijen nu eenmaal de meeste ervaring en kennis in huis.

Achteraf bezien, en dat is altijd makkelijk, blijkt de 'samenwerking' tussen Fokker en Dasa uit nood geboren. Fokker moest een sterke partner vinden aangezien de Nederlandse overheid Fokker in de uitverkoop had gedaan. Dasa zocht een manier om in te breken in Airbus en dacht relatief goedkoop een onderneming met ervaring en naam binnen de vliegtuigindustrie te kopen. De te hoog gestelde ambities en verwachtingen, de verschillen in cultuur, de zwaarste recessie aller tijden in de vliegtuigindustrie en de invloed en bemoeienis van de overheden zijn debet aan het mislukken van de Fokker/Dasa-deal. De vraag dient zich nu aan of en waarom een alliantie met een Amerikaanse dan wel Aziatische partner op lange termijn wel vruchtbaar zou zijn geweest.

### **DASA stoot Fokker af: einde Fokker?**

Zodra Dasa haar handen van Fokker aftrok op 22 januari 1996, was de hamvraag: blijft Fokker overeind en zo ja in welke vorm. Gezien de reorganisatie, de marktpositie en de marktvooruitzichten had één van 's werelds minst ondersteunde vliegtuigbouwers ook op termijn redelijke vooruitzichten bij een doorstart. Het grootste probleem was echter de financiering. Jammer genoeg is het meest zwarte scenario werkelijkheid geworden.

Argumenten als zou Fokker te klein zijn om efficiënt te opereren gaan niet volledig op. De levensvatbaarheid van een onderneming en haar omvang vertonen geen lineaire relatie, zo hebben diverse kleinere vliegtuig-ondernemingen bewezen. Bovendien geraakte Fokker juist na de schaalvergroting in de problemen en lijkt een kleinschaliger Fokker anno 1996 eventueel nog wel perspectief te bieden. Grote ondernemingen als Boeing en Airbus kunnen inderdaad meer profiteren van schaalvoordelen. Toch gaan veel van deze voordelen verloren door de toegenomen besturings- en 'bureaucratiseringskosten'. Boeing heeft wereldwijd bijvoorbeeld enkele tientallen major suppliers. Fokker zes. Boeing heeft voor haar componenten transport speciale treinen moeten laten bouwen, Airbus heeft zelfs een geheel transportvliegtuig ontwikkeld (de A300-600 SATIC). Fokker vervoert per schip en truck.

Na het afscheid van Dasa, gaf de Nederlandse overheid aan niet zelf de partner functie voor Fokker te willen vervullen. Ze wilde Fokker wel een boedekrediet verstrekken maar geen overbruggingskrediet. Waar Fokker een overbruggingskrediet wenste, om surseance te voorkomen en dus tijdsdruk te verminderen, wilde de Nederlandse overheid slechts een boedekrediet verstrekken omdat men geen verliesfinanciering wilde doen. Fokker moest en zou volgens de overheid een partner vinden binnen een paar weken. Zoals hiervoor beschreven vergt de vorming van allianties in de vliegtuigindustrie een lange termijn commitment vanwege de levensduur van de programma's en de enorme financiële risico's. Een overname dan wel alliantie zou min of meer een spoedklus worden. De vraag was dan ook meteen gevestigd of buitenlandse bedrijven dan wel de 'BV Nederland' onder de gegeven tijdsdruk zouden toehappen.

### **De Nederlandse overheid**

Het beleid van de Nederlandse overheid jegens haar vliegtuigindustrie valt te typeren als ondersteunend. Wereldwijd is er echter veelal sprake van een meer initierende rol van overheden ter ondersteuning van vliegtuigbouwers. In Nederland is de overheid van mening is dat de markt zijn werk moet doen. Overheden horen in principe de randvoorwaarden te scheppen voor een industrie, maar in de vliegtuigbouw zijn de kosten van productontwikkeling het niveau van de private sector ontstegen en is wereldwijd een grotere rol voor overheden weggelegd dan in Nederland wenselijk wordt geacht. Op de ondersteunende rol van de Nederlandse overheid valt zeker het een en ander aan te merken. Zo heeft Nederland in tegenstelling tot bijvoorbeeld Japan niet een echt eigen structureel industriebeleid. De keuze van de Nederlandse overheid is er dan ook een met lange-termijngevolgen. Fokker is voor zowel wetenschappelijke als economische leveranciers een zeer waardevolle partner (proeftuin, toetsing aan de markt, visitekaartje, kruiwagen) geweest. Fokker is in de Nederlandse luchtvaart de spin in het web. Uit het recente aanbod van vacatures voor ex-Fokker medewerkers, na het faillissement, blijkt bovendien dat Fokker een functie had van hoogopgeleide omgeving voor hoogopgeleide medewerkers.

Er was geen sprake van dat Fokker op adem kon komen en zelfstandig verder kon. Fokker moest en zou een partner vinden. Vanwege het in de vliegtuigindustrie gebruikelijke "Verdeel en Heers" en de veelal tegenstrijdige belangen is Fokker daarom in Europa buitenspel komen te staan. Alhoewel de Nederlandse overheid ten tijde van de Fokker/Dasa-deal de ogenschijnlijk beste keuze heeft gemaakt voor Dasa, kan - gezien de ontwikkelingen rondom Dasa in Europees verband - achteraf gesteld worden dat bovendien de verkeerde partner is gekozen. Zoals nu duidelijk zal zijn, heeft het er alle schijn van dat de Nederlandse overheid ten alle tijde wenst dat een buitenlandse partner alle risico's absorbeert, de Nederlandse werkgelegenheid moet garanderen, de overheid invloed moet geven in de Raad van Commissarissen en dan pas in zekere mate gelden met een beperkt risico ter beschikking wil stellen, die ook nog terugbetaald dienen te worden. Slechts Dasa was zo onverstandig hierop in te gaan. Het is echter een misvatting om dit industriebeleid te noemen en om te verwachten dat dit nog een tweede maal zal lukken.

### **Scenario's**

Ondanks de reorganisatie en de efficiency-winst had Fokker een sterke partner nodig, zowel voor het heden (overleven dankzij financiële injectie) als de toekomst (ontwikkelingskosten nieuwe programma's, markttoegang in groeiemarkten, goedkoper produceren). Door de meest waarschijnlijk geachte scenario's te analyseren, kan worden verklaard waarom een nieuwe alliantie al dan niet een kans van slagen zou hebben. Er waren een viertal overlevingsscenario's: het Bombardier-scenario, het Aziatisch-scenario (Samsung of AVIC), het Stand Alone-scenario en het mootjes-scenario. De interesse van de Russische vliegtuigindustrie bevindt zich in een prematuur stadium zodat hiervoor nog geen apart scenario is opgesteld.

### **I: Overname door Bombardier**

Het Canadese industriële concern Bombardier is theoretisch de meest geschikte partner. Het bedrijf heeft weliswaar slechts tien jaar directe ervaring in de vliegtuigindustrie maar heeft in die periode vriend en vijand verbaasd. Canadair (Canada), de Havilland (Canada), Learjet (Verenigde Staten) en Shorts (Noord-Ierland) werden op de Bombardier-manier gereorganiseerd. Door samenwerking,

uitbesteding, diversificatie en standaardisering van de productiesystemen (interne synergie) zijn de vier voorheen kwakkelende ondernemingen veranderd in winstgevend opererende ondernemingen die zowel de voordelen van decentrale business units (marktgericht, center of competences) als de voordelen van een groot concern (financiering) genieten.

Verliesgevende maar befaamde vliegtuigbouwers werden schuldenvrij en met een grote bruidsschat aangekocht en vervolgens omgetuurd tot winstgevende bedrijven. Waar de Minister van Economische Zaken Wijers stelde dat Bombardier "een maatje te klein was, moet bedacht worden dat Bombardier een actieve rol van de overheid verlangde, bij voorbeeld in de vorm van exportfinanciering. Daarnaast moest het F-50 programma worden beëindigd (concurrent van Bombardiërs Dash 3) en de Jet-line zou een andere vleugel krijgen (vanwege standaardisatie met andere toestellen van Bombardier).

Bombardier was in principe de partner welke het meest te bieden had. Door aansluiting bij een dergelijk groot concern, alhoewel kleiner dan Daimler Benz en Samsung, zou Fokker's grootste bottleneck, namelijk de financieringsproblemen, opgelost worden. Bovendien zou locatiespreiding mogelijk zijn hetgeen zeer relevant is in de hedendaagse vliegtuigindustrie. Bombardier hanteert op het gebied van programma-allianties de strategie van een mix van low-cost suppliers, high-tech partners en risk sharing partners". Er moet tegen lage kosten geproduceerd worden (dollarlanden, Azië) in een high-tech omgeving (sterke technologie-basis) door risk sharing partners (mede-verantwoordelijkheid en risico-deling).

Samenvattend kan gesteld worden dat Bombardier qua ambities, complementariteit, lange-termijn visie en bedrijfsculturen de meest geschikte partner geweest zou zijn (en nog steeds is!), maar dat de locatie Nederland (overheid en kostenstructuur) een alliantie met de Canadezen in de weg stond.

## **II: Overname door Aziatische partner**

Het Koreaanse conglomeraat Samsung heeft weliswaar grote ambities in de vliegtuigindustrie, maar mist de in Nederland nog wel aanwezige technologie en marketing competences. Samsung heeft echter nooit de indruk gemaakt dat het daadwerkelijk zou willen betalen voor deze kennis, laat staan dat het een duidelijk bod heeft gedaan met het oog op een integrale overname van Fokker. Wellicht heeft Samsung de onderhandelingen met Fokker als onderhandelingsstijger gehanteerd tegenover partner AVIC. Samsung is weliswaar een groot concern maar Korea is een nationalistisch land zodat afgewacht had moeten worden welke plannen er op lange termijn waren qua werkgelegenheid in Nederland. Wellicht heeft Samsung slechts de boeken van Fokker willen inzien ter eigen lering. AVIC had als belangrijkste pre de toegang tot de groeiemarkten in Azië. AVIC is echter een overheidsorganisatie en heeft dus nog meer dan Samsung een andere cultuur dan Fokker

De Aziaten zoeken voor hun Asean Express (AE-100)-programma een westerse partner en wellicht hoopten beide partijen door onderhandelingen met Fokker de ontstane impasse te doorbreken.

Het interessante van een samenwerking van Fokker met een Aziatische partner is dat er een soort variant van de 'Bombardier-mix' zou zijn ontstaan. De Aziaten kunnen tegen lage kosten produceren, Fokker is een high-tech partner en beide partijen zouden de risico's dragen. Bovendien zou de toegang tot zowel de huidige markten als de groeiemarkten in Azië zijn gewaarborgd. De tijdsdruk die de Nederlandse overheid Fokker en haar potentiële partners oplegde alsmede het gebrek aan interesse voor Fokker vanuit de Nederlandse overheid zal zowel de Canadezen als de Aziaten hebben afgeschrikt.

## **III: Het stand alone-scenario**

Door middel van een financiering met Nederlandse middelen zou Fokker bij het achterwege blijven van een buitenlandse partner zelfstandig verder kunnen. Voor Fokker was dit een fall-back scenario. Aangezien de Nederlandse pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen gezamenlijk over een aanzienlijk vermogen beschikken leek dit scenario enigszins aannemelijk. Stork toonde bovendien interesse om te participeren in een doorstart. De vraag dient zich aan of er voldoende is gekeken naar buitenlandse betrokkenheid bij de doorstart, b.v. buitenlandse banken met een industriële achtergrond. Het heeft er echter alle schijn van dat de Nederlandse overheid bij dit scenario teveel van eventuele nationale interesse is uitgegaan. Fokker II zonder partner zou echter nog steeds het nadeel van de locatie Nederland hebben.

De markt waarin Fokker opereert zal de komende jaren alleen maar groeien. Fokker zou via dit stand alone scenario op adem kunnen komen en dan alsnog aansluiting kunnen zoeken bij een buitenlandse vliegtuigbouwer. Interessant is wel dat via dit stand alone-scenario Fokker voor buitenlandse partijen ook als geheel weer aantrekkelijk zou zijn geweest. Met name Bombardier zal serieus geïnteresseerd zijn geweest in de (enigszins gewijzigde) Fokker Jetline. Tot slot zou Fokker door de gewijzigde kostenstructuur al vanaf 1996 tegen dumprijzen kunnen concurreren op de wereldmarkt.

## **IV: Het mootjes-scenario**

Op 15 maart 1996 viel echter het doek voor Nederland als zelfscheppende vliegtuigindustrie. Slechts delen van 's werelds grootste regionale vliegtuigbouwer bleven overeind: Fokker Aircraft Services, Fokker ELMO en Fokker Special Products. Deze zullen, zoals thans voorzien, gezamenlijk onder de naam Fokker Aviation verder gaan vergezeld van Fokker Aerostructures en Fokker Product Support welke uit het failliete kernbedrijf zijn gesaneerd. Ook deze nieuwe onderneming zal op zoek gaan naar een sterke partner. Stork geldt als grootste kanshebber maar volgens diverse media zijn er nog tientallen andere gegadigden. Fokker Space en Systems opereerde al enigszins zelfstandig. Hoogstwaarschijnlijk zal de Nederlandse luchtvaart, en zelfs de gehele Nederlandse economie, een groot hiaat in haar kennis-infrastructuur krijgen.

## **Samenvatting en conclusies**

De vliegtuigindustrie kent haar eigen wetten. Deze sterk conjunctuur afhankelijke sector wordt gekenmerkt door een kopersmarkt, een toegenomen rationalisering aan zowel vraag- als aanbodkant, langdurige samenwerkingsverbanden en een (te) sterke overheidsinvloed. Juist deze laatste factor bleek cruciaal voor de bedrijfsvoering van vliegtuigbouwers.

Samenwerking binnen de regionale vliegtuigindustrie bleek noodzakelijk vanwege vermindering van het risicoprofiel en de ontstane overcapaciteit, kortom vanwege economische motieven. Vanwege de tegenstrijdige belangen van de Europese overheden en hun vliegtuigbouwers is er geen sprake van een realisatie van de lange tijd nagestreefde Europese vliegtuigindustrie.

Nederland sloot zich zelf uit door meerdere acties. De overheid koos consequent niet voor een Europees defensiebeleid door de keuze van de Apache boven de Tigre, net zoals Fokker jaren geleden niet tot Airbus wilde toetreden. Daarnaast is er sprake van een aantal verschillen waardoor de samenwerking bemoeilijkt werd. Fokker kent een totaal andere cultuur dan de andere Europese vliegtuigbouwers.

Fokker opereerde op commerciële basis waar de concurrenten verkapte overheidsbedrijven zijn. Juist politieke beslissingen, van zowel overheden als concurrenten, hebben Fokker in problemen gebracht. Doordat Fokker's eigenaar Dasa wilde inbreken in Airbus, werd Fokker binnen Europa 'persona non grata'. Alhoewel Fokker gezien de ontwikkelingen in haar omgeving zoals de liberalisering en de Europese concties vijf tot acht jaar geleden een strategische inschattingsfout heeft gemaakt, is het vooral een slachtoffer van een politiek schaakspel geworden.

Fokker bleek uit diverse studies in de toekomst voldoende levensvatbaarheid te bezitten maar ontbeerde de middelen om dit te financieren. De zoektocht naar een partner werd door de surceance van betaling onder immense tijdsdruk ingezet. Bombardier leek de meest logische partner voor Fokker, maar door overlap in vliegtuigprogramma's, de opstelling van de Nederlandse overheid, het gebrek aan vertrouwen van potentiële financiers en wellicht de door Minister Wijers "te klein" bevonden omvang van het Canadese concern is deze optie geen werkelijkheid geworden.

De Nederlandse overheid zegt zichzelf niet verantwoordelijk te voelen voor de ondergang van de Nederlandse zelscheppende vliegtuigindustrie, maar gaat niet geheel vrijuit. De wetten van de vliegtuigindustrie rechtvaardigen een actiever overheidsoptreden. Het meest logische zou zijn geweest een voorlopig zelfstandige doorstart van Fokker met hulp van de overheid. De overheid had de betrokken partijen wat meer tijd en ruimte kunnen geven. Hopelijk zal er op een of andere manier een nieuw bindend element tussen wetenschap en economie binnen de luchtvaart opstaan. Net als Duitsland en Japan sinds de tweede wereldoorlog zal Nederland het voortaan hoogstwaarschijnlijk echter zonder een 'echte' vliegtuigindustrie moeten doen. Het internationale web van regionale vliegtuigbouwers zal er echter niet om rouwen: zij zijn eindelijk die grote spin uit Nederland voorgoed kwijt.